



ASTRAL

executive search

Intervijas ar Latvijas vadītājiem un līderiem

CILVĒKS AIZ LĒMUMA:

Lauris Apsis

Uzņēmuma "ZIVS UZ LEDUS" radītājs un vadītājs

Sākt no nulles: ceļš uz savu biznesu



Kā Tu raksturotu sevi un organizāciju, kurā šobrīd strādā?

Es sevi raksturotu kā cilvēku, kuram viena no izteiktākajām īpašībām ir ļoti augstu mērķu izvirzīšana. Man kā personībai ir svarīga uzvaras garša gala rezultātā – tā ļauj noturēt superfokusu tik ilgi, cik nepieciešams. Ja ir šis fokuss, uzņēmējs spēj pieņemt arī visskarbākos lēmumus. Krīzes nāk un iet, un ikvienam uzņēmumam tajās nākas strādāt. Ja redzi tālo galamērķi, lēmumus var pieņemt krietni vieglāk, izsvērtāk un ar mazākām emocijām. Šī īpašība man ir palīdzējusi izveidot “Zivs uz ledus” stāstu.



Uzņēmumu oficiāli atvērām 2019. gada decembrī – tieši pirms Covid-19 pandēmijas. Kopš tā laika katrs gads ir nācis ar saviem izaicinājumiem: pandēmija, karš Ukrainā, energoresursu cenu kāpums un vispārēja ekonomiskā nenoteiktība. 2025. gada otrā puse bija pirmais brīdis, kad beidzot sajūtām – ārējais spiediens mazinās un strādājam stabilākos apstākļos. Tie ir bijuši pieci gadi nepārtrauktas pielāgošanās un noturības.

*“Zivs uz ledus” ir zivju audzēšanas uzņēmums, kas audzē arktiskās palijas slēgta tipa recirkulācijas sistēmās. Šajā nozarē nonācu organiski, lai gan sākumā par to neko nezināju. Man pašam bija trīs skaidri priekšnosacījumi tam, kādu biznesu vēlos veidot. Pirmkārt tam jābūt **ražojošam** uzņēmumam. Otrkārt ar fokusu uz **eksportu**. Treškārt modelim jābūt **multiplificējamam** (ja strādā divas vienības, var uztaisīt demit līdz bez globāliem mēroga ierobežojumiem).*

Ar šo vīziju dzīvoju diezgan ilgi, strādājot algotu darbu, līdz nejauši uzzināju par slēgtā tipa zivju audzētavām. Šobrīd tas ir viens no modernākajiem un ilgtspējīgākajiem veidiem, kā audzēt zivis industriālos apmēros, saudzējot dabu. Pirms desmit gadiem pasaulē bija tikai dažas šādas audzētavas, tagad tie ir jau 5% no kopējās akvakultūras produkcijas, bet prognoze pēc 10–15 gadiem ir virs 50%. Mēs esam pašā jaunā, milzīga izaugsmes viļņa sākumā. Saliekot kopā šo potenciālu ar saviem priekšnosacījumiem, kopā ar somu partneriem pieņēmām lēmumu izveidot pilotprojektu Latvijā. Šobrīd 70% uzņēmuma pieder somu partneriem, bet 30% – man.

Kas Tevi motivēja no algota darba pāriet uz sava biznesa veidošanu? Kurā brīdī saprati, ka vēlies radīt kaut ko savu?

Nebija viena liela, dramatiska momenta. Aiziet no algota darba un uzņemties riskus ir sarežģīti ikvienam. Taču, ja redzi potenciālu radīt kaut ko lielu un starptautisku, ir vērts mēģināt. Garantiju nav nekad, neviens uzņēmums nav mūžīgs. Bet vēlme mēģināt bija spēcīgāka par bailēm. Turklāt man vienmēr ir plāns B vai C. Ja kaut kas nesanāktu, tas vienkārši nozīmētu, ka konkrētais business nav izdevies. Es kā speciālists ar uzņēmēja pieredzi vienmēr varētu atgriezties vadītāja amatā algotā darbā. Vai es to gribu šodien? Drīzāk nē, nekā jā.

Kā Tu definētu labu vadītāju mūsdienās?

Definīcija noteikti atšķiras atkarībā no uzņēmuma specifikas. Savā biznesā es drīzāk teiktu, ka esmu labs vadītājs, lai gan vienmēr var labāk. Ražošanā galvenās vērtības ir stratēģiskais redzējums un sistemātiska pieeja.

Kopš pirmās dienas uzņēmumā veidoju principu: neatkarīgi no tā, kurš darbinieks veic uzdevumu, tam jānotiek pēc vienotas sistēmas. Ja tu šodien izdarītu darbu, es rīt varētu precīzi saprast, kas un kāpēc ir izdarīts, un izdarītu to tieši tāpat. Pateicoties šai sistēmai, mēs piecu gadu laikā esam optimizējuši patērētās darba stundas uz pusi – no astoņiem darbiniekiem esam nonākuši līdz četriem. Mēs nestrādājam ar pārslodzi, bet strādājam efektīvi, bez liekām kustībām.

Vai Tava pieredze uzņēmējdarbībā definīciju “vadītājs” ir mainījusi?

Pilnībā. Kad pats biju algots darbinieks telekomunikāciju pārdošanā, es bieži neredzēju kopējo bildi – man vienkārši nebija visas informācijas. Darbiniekam var šķist, ka procesi jāuzlabo vienā veidā, bet vadītājs uz to skatās caur izmaksu un efektivitātes prizmu. Tur arī mēdz dzimt konflikti.

Tagad es saprotu, cik "neērts" darbinieks es pats brīžiem esmu bijis,

lai gan mani nodomi bija labi. Tāpēc šodien man ir daudz lielāka pietāte pret darbinieku ierosinājumiem – es saprotu, no kurienes tie nāk.



Tu ienāci nozarē, kuru iepriekš nepazini. Vai sākumā tas bija vairāk drosmīgs aprēķins vai veselīgs naivums?

Excel pacieš visu. Jaunām idejām ir vajadzīgas rozā brilles, lai mēs no tām vienkārši nenobītos."

Abi. Naivums un rozā brilles noteikti bija, jo sākotnējie biznesa plāna aprēķini rādīja vienkārši fenomenālus rezultātus – likās, ka uz darbu vajadzēs nākt tikai divas dienas nedēļā. Realitāte, protams, ir citāda.

Pragmatisms ir vietā tad, kad dari kaut ko jau zināmu. Bet, ja veido kaut ko tādu, par ko pat nav kur pakonsultēties un ko nemāca augstskolās, ir jāuzņemas risks, pat nezinot visus "tumšos stūrus". Bez šī drosmīgā naivuma mēs pret visu izturētos pārāk kritiski un daudzus trakus, bet izcilus lēmumus tā arī nepieņemtu.

Kas bija grūtākais pārejā no algota darba uz uzņēmējdarbību – finansiālā nenoteiktība, pilnā atbildība vai mentālā pārslēgšanās?

Mentālā pārslēgšanās problēmas nesagādāja – biznesa plānu un struktūru gatavoju paralēli algotajam darbam brīvajā laikā. Tikai brīdī, kad sākās būvniecība, pilnībā pārgāju uzņēmumā. Finansiālā nenoteiktība arī nebija bubulis, jo man ļoti paveicās ar partneriem. Mēs domājam līdzīgi un saprotam, ka sākumā rezultāts var būt ar mīnusa zīmi.

Ar atbildību man ir īpašas attiecības – man patīk to uzņemties. Šķiet, mūsdienās daudziem spēja uzņemties atbildību par saviem darbiem ir mazinājusies, bet man tas ir dzinulis. Es uzņemos atbildību par katru zivi, kas nonāk līdz klientam. Es gribu, lai cilvēki zina – tā ir mana zivs.



Mana reputācija ir mana vērtība. Man ir svarīgi, vai esmu izpildījis solīto un vai mani ieteiktu kā uzticamu partneri, tāpēc reputācijai veltu ļoti daudz laika.

Vai atceries brīdi, kad pirmo reizi pa īstam sajuti: “jā, šis tiešām var izdoties”?

Es pagriezīšu jautājumu otrādi. Pirmā reize, kad es kārtīgi sastresojos un likās, ka nekas neizdosies, bija divus mēnešus pēc audzētavas atvēršanas – sākās Covid-19. Mums baseinos bija 40–50 tonnas paliju, un pēkšņi tās nevienam nebija vajadzīgas. Taču mēs mobilizējāmies un ļoti ātri pielāgojāmies.

Es darbojos Zemessardzē. Militārajā vidē māca: viena no svarīgākajām virsnieka īpašībām ir spēja ātri pieņemt lēmumu. Pat ja lēmums ir kļūdains, to vēlāk var koriģēt. Visbīstamākā ir vilcināšanās un lēmuma nepieņemšana.

*Es biznesam ticēju no pirmās dienas un ticu joprojām. Reiz kādā grāmatā izlasīju izcilu domu: **Kamēr tu esi pirmais, nav tik svarīgi, kas aiz tevis skrien. Tev vienkārši jā rūpējas par to, lai šo pozīciju saglabātu.** Ja dari kaut ko unikālu pasaules mērogā, tas ir tikai un vienīgi darīšanas jautājums.*

Vai tas, ka sākumā neko nezināji par šo nozari, kaut kādā ziņā bija priekšrocība?

Pavisam noteikti. Ienākot akvakultūrā, es pamanīju, ka nozares cilvēki vēsturiski ignorē tādas lietas kā komunikācija, mārketinga, zīmola veidošana un tieša atbildība pret patērētāju. Audzēšana bija atrauta no apstrādes, un gala patērētājam nebija ne jausmas, kurš zivi ir izaudzējis un kam pateikt "paldies". Es redzēju, ka tā ir novecojusi pieeja un mēs varam labāk.

Tāpat es jau no pirmās dienas aktīvi rotēju starptautiskos pasākumos, konferencēs un darbnīcās. Ja dzīvosi tikai Latvijas "burbulī", eksporta tirgos tevi neviens nepazīs. Ja neesi apritē un nerunā ar pasauli, par grūtībām eksportā vari pārņemt tikai pats sev.

Kas uzņēmējdarbībā izrādījās pilnīgi citādāk, nekā bijī iedomājies?

Ja uzņēmums ir kompakts, tev pašam ir jābūt kā "emulatoram" visām lomām. Es nebiju gatavs tam, cik daudz laika aizņems nevis stratēģija, bet ikdienas operatīvie jautājumi – personāla atlase, atlaišana, līgumu slēgšana un administrācija. Taču, kad šos procesus sakārto, arī tas sāk sagādāt baudījumu.

Kas ir lielākais mīts par savu biznesu, kuram pats kādreiz ticēji?

Īpaši ražojošā uzņēmumā nav tāda jēdziena kā brīvdienas, atvaļinājums vai limitētas darba stundas – vismaz sākuma posmā. Tev pašam ir jāiet un jādara, bieži vien labāk nekā jebkuram darbiniekam. Pirmo divu gadu laikā es pats nepārtraukti biju uz vietas, jo man bija skaidra vīzija, kādu produktu vēlos, un es personīgi trenēju komandu.



Šie standarti neradās no nekurienes – es tos guvu no starptautiskas pieredzes, izstādēm un sarunām ar citiem zivkopjiem pasaulē.

Kas uzņēmējdarbībā emocionāli izrādījās daudz smagāk, nekā gaidīji?

Apzināties, ka krīzes būs vienmēr, un tajās nekrist panikā. Tā kā mēs sākām krīzē, esmu salīdzinoši norūdīts. Tu nevari būt gatavs tam, ko nezini (kā Covid-19), bet tu vari trenēt savu gatavību kopumā. Ja nedarīsi neko, šoks būs graujošs.

Kas no iepriekšējās profesionālās pieredzes Tev visvairāk palīdz šodien?

Visi mani iepriekšējie darbi ir bijuši kā pakāpieni uz to, ko daru šodien. Darbs bankās, kredītkomitejās, aktīvā pārdošana, klientu attiecību veidošana – tas viss ir mana šodienas ikdiena. Un man tas patiešām patīk.

Kā šodien izskatās Tava ikdiena salīdzinājumā ar algota darba laiku?



Uzņēmēja ikdiena ir stresaināka, bet tas ir "citāds", patīkamāks stress. Man nav garlaicīgi ne sekundi. Algotā darbā stress bieži nāk no ierobežotām kustības iespējām un lēnas lēmumu pieņemšanas ķēdes, kas var novest pie izdegšanas. Kā uzņēmējs es varu pats pieņemt lēmumu, mainīt virzienu un uzreiz redzēt rezultātu.

Vai uzņēmējdarbība Tevi ir mainījusi kā personību?

Jā. Mana emocionālā noturība pret krīzēm ir kļuvusi krietni augstāka. Pieņemot sarežģītus lēmumus, esmu kļuvis pragmatiskāks un, iespējams, brīžiem ciniskāks.

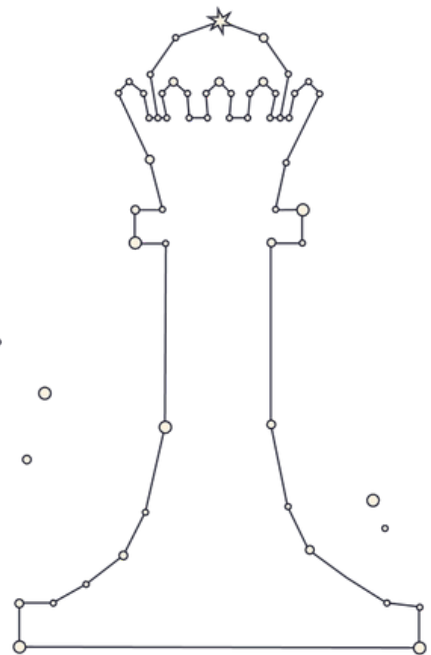
Ja kāds algots darbinieks Tev teiktu: “Es gribu sākt savu biznesu”, – ko Tu viņam ieteiktu?

Negaidi. Dari! Jebkura pieredze – laba vai slikta – ir vērtība.

Ja ir kaut mazākā vēlme – sāc un nedari sev pāri ar bailēm no kļūdām. Atgriežoties pie militārā salīdzinājuma: labāk ir pieņemt ātru un nepareizu lēmumu, nekā piecus gadus grauzt sevi ar domu "vajadzēja pamēģināt". Kamēr tu sēdi un domā, ideja vienkārši nomirst. Ja būtu sācis pirms pieciem gadiem, tā jau sen būtu transformējusies veiksmīgā biznesā. Kustība sākas tikai tad, kad tu sāc darīt.

Ko Tu vēl vēlētos piebilst?

Man ļoti patīk apvienot un savest kopā līdzīgi domājošus cilvēkus no dažādiem "burbuļiem". Es aicinu ikvienu uzņēmēju: ejiet ārā un runājiet ar citiem! Gan no savas, gan pilnīgi atšķirīgām nozarēm. Veidojiet kontaktus, dalieties pieredzē. Izaicinājumi visiem bieži vien ir līdzīgi, un risinājums var atnākt no turienes, kur to vismazāk gaidāt. Jo atvērtāks tu esi, jo vairāk iespēju tevi atrod.



Latvijā vēsturiski ir bijusi tāda viensētas domāšana – uzcelt ap savu biznesu žogu un klusēt. Bet Latvija nav maza, tā ir liela valsts ar milzīgām iespējām! Mums vienkārši patīk komforts savā istabā. Jo ātrāk mēs iziesim ārpus šīm robežām, jo plašāks kļūs mūsu redzesloks un pavērsies pavisam cita mēroga iespējas.

Kas ir galvenā ziņa, ko vēlies nodot citiem?

Nebaidieties uzņemties atbildību un sviniet mazās uzvaras!

Intervijas ar Latvijas vadītājiem un līderiem

“CILVĒKS AIZ LĒMUMA”

Vadītāja lomai piemīt savdabīga distance – cilvēki Tevi biežāk redz kā vadītāju, nevis kā draugu. Vadītājam jābūt gatavam izturēt to, ka viņu uztver kā bosu, nevis sabiedroto. Un tomēr – tieši šajos brīžos, kad pēc diskusijām un prāta vētrām vadītājs paliek viens ar gala lēmumu, atklājas spēks un patiesā līderība.

“CILVĒKS AIZ LĒMUMA” intervijās būs iespēja uzzināt vairāk par patieso līderības spēku – spēju pieņemt lēmumus, stāties pretī izaicinājumiem un iedvesmot citus ar savu redzējumu.

Šo interviju cikla mērķis nav tikai parādīt, kas notiek aiz uzņēmumu durvīm, bet arī sniegt vadītājiem vērtīgas atziņas par vadības pieejām, tirgus tendencēm, komandu attīstību un karjeras izaicinājumiem. Lasītājiem būs iespēja iepazīt dažādu nozaru vadītāju pieredzi, redzēt, kā viņi pieņem lēmumus, veido un attīsta komandas, pielāgojas mainīgajai biznesa videi, kā arī smelties iedvesmu un idejas savai līderībai.